

## [学級経営・学校運営]

## 実効性のある学校評価の在り方についての一考察

## - 学校評価に対する教職員の主体性形成の試み -

鬼木 英幸\*

## 1 主題設定の理由

現代は「評価の時代」である。公共性の高い福祉、医療、教育等の分野においても、顧客主義や結果主義に立った経営の評価手法が取り入れられてきている。公立学校においても、学校の自己評価を盛り込んだ学校設置基準の制定、文部科学省の「学校の評価システムの確立に関する調査研究」の各都道府県への委嘱などを契機に、学校評価への取組が急速に広がりを見せている。

文部科学省の全国調査<sup>1)</sup>では、学校評価による成果として「次年度の取組の参考」「改善点の明確化」「全職員の共通理解の推進」「教職員の意欲の喚起」「保護者の協力の推進」などが上位に挙げられている。これらの効果は肯定できるが、筆者が実施した「学校評価に関する教職員の意識調査<sup>2)</sup>」から、表1のような学校評価についての教職員の意識（問題点）を指摘することができる。

表1 学校評価についての教職員の意識（問題点）

| 項 目                           | 割合  |
|-------------------------------|-----|
| アンケートの集約や会議などで学校の多忙化が加速されている。 | 55% |
| 学校評価のため、追い立てられたり、窮屈な感じがしたりする。 | 28% |
| 学校評価で子供や学校がよくなったという達成感はない。    | 23% |
| 日常的な教育活動の改善につなげていない。          | 21% |
| 学校の教育力の向上と結びついていない。           | 18% |

表1からは、教職員の多くが学校評価のために多忙化を感じ、「追い立てられ」「窮屈な感じ」といった被害者意識や焦燥感を少なからず抱いていることが読み取れる。また、「子供や学校がよくなった」という達成感がもてず、学校評価による日常的な教育活動の改善や教育力の向上に疑問をもつ教職員も少なくないことがわかる。この

ように、教職員の学校評価に対する肯定的なかかわりの弱さがみられる。

こうした状況への対応をなおざりにしたまま、評価項目や評価基準を作成し、アンケートのデータと文字で文書を埋めることに始終するならば、それは見かけを繕った学校評価になってしまう。教職員自らが、学校評価を自分の課題としてとらえ、主体的に学校評価を展開できてこそ、真に実効性のある学校評価となり得ると考える。

## 2 研究の目的と方法

## (1) 本研究の目的

学校評価と教職員の関係から、学校評価の実効性を阻害する要因をとらえ、その要因やその要因を克服する方途を視点に学校評価の実践事例を分析・考察し、教職員の主体性形成を促す実効性のある学校評価の在り方を究明する。

## (2) 本研究の方法

## ① 学校評価の現状分析と課題把握

各都道府県の学校評価に関する手引き書等を分析し、今日的な学校評価の内容を明らかにするとともに、学校評価にかかわる教職員の意識調査から、学校組織や教職員の特性等を踏まえ、学校評価の実効性を阻害する要因及びその要因を克服の方途を考察する。

## ② 学校評価の実践の展開と吟味

学校評価の実効性を阻害する要因やその要因を克服する方途を視点に、学校評価の実践内容を吟味する。

## ③ 全体的考察と学校評価の在り方の解明

学校評価による教職員の変容を分析するとともに、学校評価の実践事例の成果と課題を明らかにし、教職員の主体性形成を促す実効性ある学校評価の在り方を解明する。

\* 上越市立大島小学校

### 3 研究の内容

#### (1) 学校評価の現状分析と課題把握

今日求められている学校評価の内容や教育現場での学校評価に対する教職員のかかわりの現状を分析しながら、本研究の目的である実効性のある学校評価の在り方に迫るための課題をとらえていく。

##### ① 今日の学校評価の内容

現在、各都道府県から発刊されている学校評価に関する手引き書等<sup>3)</sup>を分析することで、今日の学校評価の内容を明らかにできる。そこで、本研究ではホームページで公開されている20事例を中心に分析を行った。

その分析から読み取れることのできる、各都道府県の手引き書等における学校評価の共通的な内容は、次のようになる。

- ・学校評価のねらいでは、「教育活動の改善」がすべてで共通であり、次いで説明責任や結果責任を果たす「信頼される学校」「開かれた学校」などが共通的なものになっている。
- ・学校評価の意義や機能として、「組織の活性化」(香川県)「自立の原動力」「経営改善の推進力」(山形県)など学校の組織運営の改善や組織力の向上への言及がみられる。
- ・評価対象は、教育活動を中心に、次いでそれを支える運営活動や学校経営の領域が取り上げられ、重点化を奨励する事例が多い。
- ・評価主体は、いずれも教職員が中心であり、外部評価として子供・保護者・地域住民及び学校評議員等による評価が位置付けられている。
- ・評価システムは、P・D・SやP・D・C・Aのサイクルであり、組織マネジメントの考え方が導入されている。

以上のように、今日の学校評価は、「点検・評価」という一断面にとどまらず、学校としての目標管理から子供の育ちを診断し、改善によって更なる子供の育ちに結び付け、学校の責任を果たそうとする一連の営みといえる。それは、子供・保護者・地域住民等を巻き込みながら、教職員が組織の成員として自律的・協働的に計画・実施・評価・改善を遂行し、組織的な教育力の向上と発揮により、子供の確かな育ちを目指していくものであり、組織として自己統制の機能を発揮する過程であると考えることができる。

##### ② 学校評価の実効性を阻害する要因及びその克服の方途

今日の学校評価の内容は、あるべき姿としては上記の通りである。しかし、現実的には、各都道府県の手引き等のモデルによって評価システムの構築を図っても、学校評価が、表1から読み取れるように、必ずしも日常的な教育活動の改善や学校の教育力の向上に結びついていると言い切ることはできないし、教職員が協働して子供の育ちを確かめ、子供の育ちに責任を果たし、組織として自己統制の機能を発揮する姿に至っているとは言い難い。学校評価のねらいや意義などが実現されるような実効性ある学校評価の姿にまでは至っておらず、実施することと機能させることとの間に大きな溝が見て取れる。

では、実施と機能との間の大きな溝、つまり、学校評価の実効性を阻害する要因は何か。前出の「学校評価に関する教職員の意識調査」<sup>4)</sup>から、教職員が日常の教育活動では学校評価をあまり意識していないことが分かる。つまり、「どの程度、学校評価の達成目標や評価項目、評価基準を意識して日常の教育活動に取り組んでいるか」の質問に対して、回答は「おおむね意識して取り組んでいる」が48%、「あまり意識して取り組んでいない」が42%と、2つに大きく分かれる。また、教科担任制の中学校では「あまり意識して取り組んでいない」が75%占めている。これは、学校が明確な目標の実現のために合理的に編成された組織ではなく、教職員の個業性が高い組織であること、つまり、具体的な教育活動の多くが、教職員個人の価値判断によって遂行されやすいことに依拠する面が強いからだと考えられる。

「あまり意識して取り組んでいない」の理由として、「学校評価の評価項目や評価基準と毎日の授業は結びつきが少ない」「現場のことを考えた学校評価でない」「日々の授業や仕事に追われてそれどころではない」「学校評価を意識しなくても授業には困らない」「ああしろ、ここしろと注文が多くて消化しきれない」などがみられる。これらの回答から、学校評価の内容の問題とともに、教職員の意識や思考様式の問題も見て取れる。教職員のもの見方や考え方の傾向として「同僚教員への同調傾向が強い」「従来の思考や行動様式を変更する動きを基本的に嫌い、ブレーキをかける性格を有している」「常にやらされているという被害者意識や上からもたらされることに対する反発や抵抗意識が存在する」などが指摘<sup>5)</sup>されている。こうした傾向が、学校評価への取組の「ブレーキ」になっていることは否定できない。

以上、学校組織や教職員の特性等を踏まえ、学校評価と教職員の関係から、学校評価の現状と課題として、学校評価の実効性を阻害する要因及びその克服の方途を整理すると、次のようになる。

**実効性を阻害する要因**

- ・教職員にとって、学校評価の達成目標、評価項目や評価基準などの内容が具体性や日常性に乏しい。
- ・教職員による、学校評価の必要性や学校評価の内容などについての理解や納得が不足し、共有化がなされていない。
- ・教職員の個性から、自己閉鎖性や縄張り意識が強く、学校全体の動向との関連性が希薄であり、横並び意識や事なかれ主義など改革や革新への抵抗感が強い。



**要因を克服する方途**

- ・教職員にとって明快な具体性や日常性、継続性のある達成目標、評価項目や評価基準などを策定する。
- ・学校評価の必要性や内容などについて、教職員の理解と納得を引き出しながら、共有化と意思統合を図る。
- ・子供の実態と自己の実践を直視し、より集まって議論を重ねることで、教職員の自律性と協働性を高める。
- ・外部とのかかわりから、教職員の意識改革や自己責任を促す。

学校評価を有効に機能させるためには、学校評価の達成目標、評価項目や評価基準などの計画の策定だけでなく、学校評価の主体である教職員を育てること、生かすこと、組織として動かすことが重要である。したがって、今日的な学校評価を実効性あるものとして実現するためには、「装置」としての学校評価システムを確立するだけでなく、学校評価の主体である教職員の主体性を形成することが何より不可欠になる。学校評価の実施と機能との間の溝を、どう組織として克服するかは、まさに学校運営の課題である。

(2) 学校評価の実践の展開と吟味 ～学校評価の実践事例<sup>6)</sup>～

学校評価の実効性を阻害する要因を克服する方途を視点を、学校評価の実践内容の吟味し、実践事例を概観する。

① 実践事例1 「教職員個人の自己評価からの学校改善への試み ～『実践評価レポート』～」

校長・教頭・教諭・養護教諭・事務主任・学校栄養職員等すべての教職員一人一人が、年度の重点目標や自分の校務分掌・業務等から、毎月、自分の取組について自己点検・自己評価を行い、『実践評価レポート』としてファイリングしていった。『実践評価レポート』(資料1)は、「分掌・業務等の自己点検・自己評価」(全職員)、「教育課程の実施状況点検・評価」(学級担任、授業担当)、「実践レポート」(A4一枚に実践を自由記述)から構成され、点検・評価の結果としての成果・課題と改善策、教育活動等についての実践報告や提案を記述していくことになっている。

『実践評価レポート』は、毎月1回、翌月の5日まで提出され、全職員に回覧される。教職員は、閲覧し、改善策や提案について、対応や意見等のコメントを書き込んでいく。回覧後、教頭が改善策や提案、書き込まれた対応や意見等のコメントを校長の指導のもと集約の上、資料2のようにまとめ、職員研修において全職員で協議し、学校改善に結び付けていった。

「分掌・業務等の自己点検・自己評価」や「実践レポート」を通して、教職員は子供の実態と学校全体の諸条件から自らの実践を振り返り、見直すことができた。さらに、回覧と協議を通して、個人の省察の成果を全教職員で共有し、学校全体の教育活動や運営活動の改善・更新を図ることができた。

資料1 『実践評価レポート』

| 実践評価レポート<月> 氏名                |        |     |    |
|-------------------------------|--------|-----|----|
| 1 分掌・業務等の自己点検・自己評価 <全職員>      |        |     |    |
| 自己評価<4-3-2-1>                 | 成果・問題点 | 改善策 | 対応 |
| 分掌・業務に関する内容                   |        |     |    |
| その他、学校全体                      |        |     |    |
| 2 教育課程の実施状況点検・評価 <学級担任・授業担当者> |        |     |    |
| 自己評価<4-3-2-1>                 | 成果・問題点 | 改善策 | 対応 |
| 教育内容                          |        |     |    |
| 時間管理                          |        |     |    |

自己評価は、(4)良い、3)やや良い、2)やや不満足、1)不満足 の4

\*裏面が「実践レポート」

資料2 実践評価レポートによる提案と改善

**実践評価レポートによる提案と改善<7月分>**

**提案1 基礎学力の定着について <>**

◆学習の丁寧さと迅速さが難しい。放課後の個別指導を考えていく必要がある。

□ 本曜日の午後のフリースタイルを補充的な学習や発展的な学習など個別指導に使える時間として位置付け、明確化する。児童・保護者へもその趣旨を説明する。(「アフェクトアスタ」)より定着度を把握し、必要に応じて補充指導を正確な授業の前後に組み込んで行う。

**提案2 健康・体力への取組について <>**

◆当校児童の運動能力はよい状態にあるとはいえない。体力の向上や運動に習熟など、子どもの実態からの取組が必要である。

□ 健康の課題を明確にし、指導や教育活動を進めていく。

◆2学期の重点課題として取り上げ、学校評価の項目に加える。そのための子どもたちの実態や課題を明確にし、具体的な取組について、夏休みに立案する。体育主任、保健主事と教頭が検討して立案し、全体で協議する。

**提案3 学校行事等の精選について <>**

◆1学期に行事が多すぎるので、さらに精選する必要がある。

□ 1学期・出席率、もう少し徹底する必要がある。

◆学校行事については、前年度に協議の上、今年度の学校行事を精選に行ったところだが、具体的に再度検討する。

□ 出席は、その職員の職務上のかわり、その職務遂行上の必要性、校務への支障、当該年度のその職員の出席状況、指導や取組から可能な範囲で、校長の指示するところである。その内容を確認しながら、支障をきたさないよう指示していく。

**提案4 職員会議の提案について <>**

◆職員会議のペーパーレス化に伴い、議題の提案等を一部変更していく。

□ 議題について「職員会議年次予定表」をもとに、1週間前までに提案し、Sho(1-3)までの1週間前までに「職員会議」から共有するまでに入力しておく。議題について、各職員は、事前に目を通し内容を確認(事前に提案者に質問や意見を申し出ることも)しておく、当日のプレゼンでは、その趣旨や意義等簡単に説明を行う。

**提案5 公文書受付処理について <>**

◆作品応募や広告系文書の受付は処理簿の記入は、省略したい。

□ 原則、作品応募や広告系文書の受付処理簿の記入は省略する。ただし、今まで通り文書の回覧や関係者への配布、保管を確保を行う。

② 実践事例2 「理解と納得の重点目標や評価項目づくり」

校長の学校経営方針を受けながら、年度初め、今年度の学校評価の進め方、生かし方を説明・協議し、「今年度は学校全体でこれに取り組む、これを現実する」という課題を明確にしていった。まず、教職員一人一人が、学校の現実を直視し、自分の考える「重点事項」「目標値・達成像」「取組内容」を書き出す。それを、資料3に示した流れで、KJ法的に分類・整理しながら、教職員で協議し、学校としての課題や取組を絞り込んでいった。

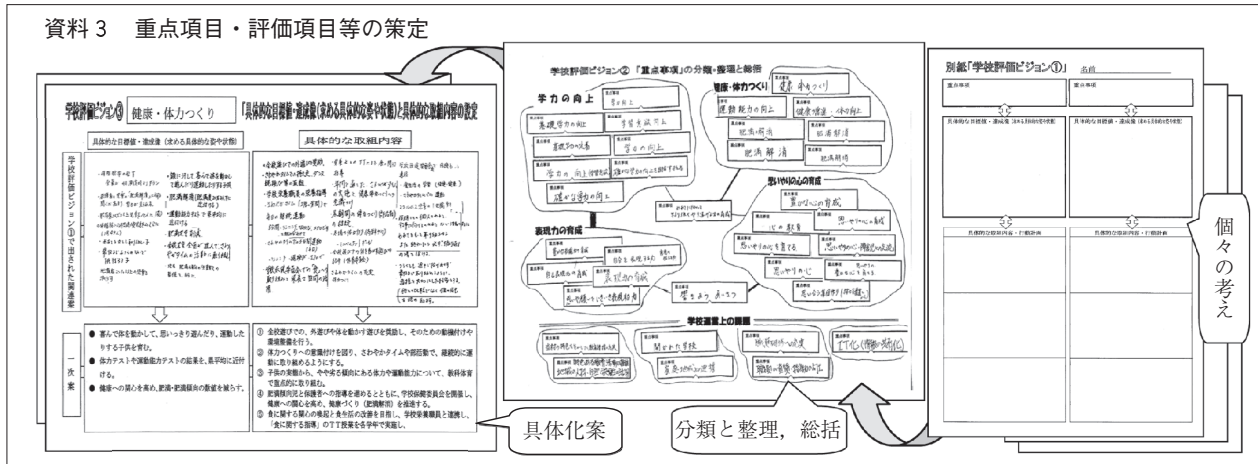
さらに、年度末には、次年度の学校評価の計画の策定に向け、次の2つのワークショップを教職員で行った。

**教育活動検討会**：学校の教育活動について、労力・予算・時間・物・情報の投入量と相対的な重要度・有用性の相関関係を診断し、廃止するもの、改善するもの、開発するものなどに分類・整理、見直しを図る。

**学校内外診断会**：SWOT分析の手法を取り入れ、子供の実態、学校内外の人的物的環境の強みや弱み、支援要因や阻害要因を診断的に分析しながら、教育活動を進める上での課題や有効な資源を探る。

「教育活動検討会」「学校内外診断会」によって、有効性や効率化を視点到学校の教育活動の意義や役割を検討し

資料3 重点項目・評価項目等の策定

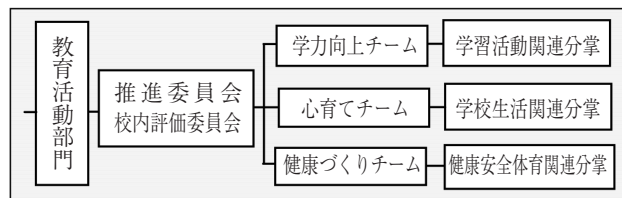


たり、学校内外の環境や資源の状況を診断したりすることで、全体的な視点と関連から、自らの教育活動を考えていくことの必要性を認識していくことができた。これらと合わせながら、学校評価の総括により、年度の重点事項の成果と課題を明らかにするとともに、外部評価で子供・保護者・地域住民の学校への要望、期待、意見などニーズを把握し、次年度の計画の骨子を教職員でつくり上げていった。

③ 実践事例3「協働態勢の組織づくりと評価活動の日常化と改善」

校務分掌組織の現状は、ライン系列に各教科・領域・特別活動・道徳等に細分化され、校務を分担し合うものであり、目標達成を図ることを目的とした駆動的な組織とはなっていなかった。そこで、校務分掌組織を見直し、「教育活動部門」「運営活動部門」「連携活動部門」の3部門制とし、「教育活動部門」には、表2のように、学校評価の教育課題ごとにチームを位置づけた。チームでは、関連する分掌も担当しながら、学校評価の教育課題の達成に向けた取組内容や評価項目・評価基準の作成などの企画・運営に取り組む。チームのリーダー3名と教務主任、教頭で「教育活動部門」の推進委員会と校内評価委員会が組織され、全体の連絡・調整を図りながら、旗振り役・推進役となっている。

表2 公務分掌上の協働態勢の組織



さらに、このチーム制を活用することで、学期末・年度末の中間評価や総括評価だけでなく、日頃の教育活動の日常的・継続的な評価を掘り起こし、学校評価への取組の確認と修正・改善を行い、蓄積していった。具体的には、次のような進め方である。まず、実践事例1の『実践評価レポート』を改訂した『実践評価チェック＆レポート』を活用し、毎月、教職員一人一人が学校評価の実践事項を効果的に実践できたかどうか、実践しての課題や成果はどんなことか、振り返る。そして、職員研修や職員会議の際、これを持ち寄り、ワークショップを行う。ワークショップでは、まず、それぞれのチームで全校の取組状況を確認・診断し、次に、今後の実践に向けた力点(手立て)等を全体に提案し、討議している。

④ 実践事例4「子供・保護者・教職員との目標と取組の共有化と連携・外部評価」

教育課題について、子供や学校の実態、子供・保護者・地域住民の願いから、合言葉として分かりやすい形で、子供・保護者・教職員で共に目指す姿を設定した。

さらに、子供・保護者・教職員による課題や取組の共有化と連携を図るために、目指す姿に迫るために子供自身が努力すること、家庭で保護者が支援すること、学校で教職員が教育活動や運営活動で取り組むこ

表3 子供・保護者・教職員との目標と取組の共有化(例…健康づくり)

| 教育課題Ⅲ 健康づくり     |  |  |                  |
|-----------------|--|--|------------------|
| 目指す姿            | 「なるほど」「たのしい」「よし、やるぞ」 元気に生活する   |  |                  |
| 実践目標<教育活動・運営活動> |  |  |                  |
| 子供              | ○みんな元気に遊ぶ。 ○うがい・手洗いをきちんとする。  |  |                  |
| 家庭              | ○早ね、早起きに心がけさせる。○食事に気を付けさせる。(朝食や間食)   |  |                  |
| 評価項目            | 学<br>校<br>活<br>動   | ①身体遊び(全校遊び)<br>○進んで体を動かして遊ぶ。   | 運<br>営<br>活<br>動 |
|                 |  | ②体力づくり<br>○進んで体力づくりに取り組む。  |                  |
|                 |  | ③食と健康<br>○食と健康に関心をもち、食生活に気を付ける。  |                  |
|                 |  | ①遊び道具や遊具を点検し、活動を促す手立てを工夫する。<br>②各学級で体を動かす遊びを紹介する。<br>③子供と一緒に遊ぶ。  |                  |
|                 |  | ①大鳥小体力向上プログラムを作成し、教科体育で実践する。<br>②体力向上を図るさわやかタイムを実施する。<br>③体力向上を図る特別指導を計画的に実施する。                          |                  |
|                 |  | ①体脂肪測定を伴う発育測定を実施する。<br>②肥満傾向児への指導と保護者への啓発を行う。<br>③栄養職員と協力して、食の指導を行う。<br>④生活習慣病予防の視点から、たよりで、食と健康について啓発する。 |                  |
| 成果              | ○遊びや運動に関するアンケートで、子供の肯定的な評価が80%を上回る。<br>○新体力テストの基準値を上回る子供が、各学級で過半数になる。<br>○年度初めより、肥満度が下がった子供が、過半数になる。 |  |                  |

とを、表3のように、それぞれに話し合っただけで定めた。具体的には、子供たちは、総務委員会の原案を基にクラスで話し合い、代表委員会において全校で取り組むめあてを決め、保護者は、PTA執行部の原案を基にPTA役員全体会で話し合い、PTA総会において家庭で取り組むことを決めていった。そして、子供・保護者・教職員の三者で自己評価を学期ごとに行い、取組状況を公表し合い、それぞれの役割や責任を果たしていくことを確認している。また、授業や行事、学校の教育活動や運営活動、成果について、子供・保護者・地域住民による外部評価を積極的に導入し、授業改善や教育活動の改善に生かすとともに、公開と公表を通して相互の理解と信頼関係の構築を図っている。

### (3) 全体的考察 ～実践事例と学校評価による教職員の変容から～

実践事例は、いずれも「学校評価の実効性を阻害する要因を克服の方途」の実現化を意図したものであり、以下のような成果と課題が考察できる。

① 成果 第1に、教職員が、自らの教育実践に基づいて、協議し合っただけで学校評価の目標や項目を設定したり、互いに評価結果を吟味し合ったりすることで、学校評価への共通理解と共有化を図ることができた。「実践事例1」では、実践からの疑問や課題を全教職員で話し合い、学校の教育活動等の改善に直結させることで、教職員の学校評価への必要性や有効感を引き出すことができた。また、「実践事例2」では、教職員一人一人が子供の実態を自分の願いと照らして学校の課題を考え、教職員がより集まって現実の教育実践に基づいて議論を重ねていくことで、ボトム・アップ的に学校評価を構築していった。このことで、子供の育ちに結びつく具体性のある問題解決の方策や評価項目を設定することができ、学校評価の必要性や内容が教職員の納得のいくものとして共有されていった。

第2に、『実践評価レポート』や『実践評価チェック＆レポート』などにより、自分の実践と成果を自己省察したり、自己評価したりすることで、自律性を培っていくことができた。「実践事例1」では、『実践評価レポート』により、自分の校務分掌の課題等から、毎月の実践と成果を省察し、自己評価を行っていった。「実践事例3」では、『実践評価チェック＆レポート』により、学校評価の実践事項を自分でどのように実践できたか、確認・振り返り、自己評価とレポートでまとめた。このことで、学校評価を自分の課題としてとらえて自ら取り組む機運が醸成された。

第3に、ワークショップでの話し合いやチームで取組を通して、教職員の協働性を高めることができた。「実践事例1」では、『実践評価レポート』を互いに閲覧・コメント・協議し合うことで、互いに一緒になって取り組むという意識と行動を促すことができた。「実践事例2」と「実践事例3」では、ワークショップで他の教職員の考えや取組に触れながら、教育活動について語り合う姿勢が実現している。また、「実践事例3」では、教職員の自律性との協働性を高めるため、チーム制を導入し、「個業型組織から自律・協働型組織」への転換を図った。これにより、チームで協働して取り組む活動が生まれ、教職員の自己閉鎖性や縄張り意識が薄れ、教職員相互のかかわりを深めることができた。

第4に、学校評価の課題や取組を、教職員が子供や保護者とともに共有化したり、互いの取組を評価・公表し合ったりすることで、教職員の変革への意思と説明責任を高めることができた。「実践事例4」では、学校評価の計画作りを共有化のプロセスとして、子供・保護者・地域住民を巻き込み、協働する人々の範囲を学校内外に拡大してきた。これにより、学校だけが、教職員だけが評価される意識を払拭するとともに、子供の自覚と努力を引き出し、子供の育成にかかわる者がそれぞれの役割や責任を果たしていこうとする認識を深めることになっている。子供・保護者・教職員による課題や取組の共有化と公表に加え、外部評価の導入は、学校の閉鎖性や画一性を改める契機となり、適度な緊張感の中で、教職員に変革への意思と説明責任や結果責任を促すものになっている。

こうした成果は、前出の「学校評価に関する教職員の意識調査<sup>7)</sup>」から検証できる。表4<sup>8)</sup>は、学校評価を通しての教職員の意識や行動の変容を比較したものである。B群は前述の実践事例2～4を1年6ヶ月経験した教職員群の数値であり、A群は他校の教職員群の数値である。結果は、項目の1～9まではいずれも実践事例を経験した教職員B群が、他校の教職員A群より、高い数値を示している。項目の内容から分析すると、教職員の主体性形成にかかわって、項目の1, 2からは自律性の高まりが、項目の4, 5からは目標や課題の共通理解や共

表4 学校評価による教職員の変容の比較

|    | 項目                                 | A群  | B群  |
|----|------------------------------------|-----|-----|
| 1  | 課題意識をもって、教育活動に取り組むようになった。          | 68% | 85% |
| 2  | 自分の教育実践やその結果をしっかりと見つめるようになった。      | 35% | 61% |
| 3  | 自分の教育活動について、責任を意識するようになった。         | 32% | 46% |
| 4  | 学校全体の目標を意識して、自分の教育活動に取り組むことが多くなった。 | 38% | 77% |
| 5  | 他の職員と、共通の課題意識や理解をもつようになった。         | 53% | 85% |
| 6  | 他の職員と、教育活動について話し合うことが多くなった。        | 15% | 61% |
| 7  | 他の職員と、教育活動について話し合うことが大切だと思った。      | 32% | 77% |
| 8  | 他の職員と、いっしょになって教育活動に取り組むことが多くなった。   | 12% | 54% |
| 9  | 他の職員と、いっしょになって教育活動に取り組むことが大切だと思った。 | 44% | 62% |
| 10 | 保護者や地域の人々と、連携する機会が増えた。             | 6%  | 14% |
| 11 | 保護者や地域の人々と、連携することが大切だと思った。         | 38% | 46% |
| 12 | 自分の指導力が高まった。                       | 0%  | 0%  |

有化が深まっていることが、項目の6～9からは行動や話し合いなどでの協働性の高まりが認められ、本実践事例の教職員の主体性形成への有効性が確認できる。

② 課題 表4の項目の3, 10, 11, 12はいずれもB群も50%を下回っている。特に「指導力の高まり」は0%であり、教職員の資質・指導力の向上への有効性は、意識調査からは確認できなかった。しかし、「実践事例3」では、ワークショップやチームでの話し合いの中で、数値化による評価のため「活動を実施したかどうか」「何回実施したか」を問う評価項目や評価基準よりも、子供の育ちに結びつく具体性や日常性、継続性のある授業実践を学校評価の基盤にしていこうとする考えが教職員間で形成されつつある。それは、授業実践の質に結びつく内容を学校評価の組み込み、教職員が自らの課題や学級の課題を問い直し、授業改善を図ることで、教職員自らの力量形成と学校の教育力の向上につながるものになり得る。こうした何をなしうるか集まって考え創意工夫する姿は、個人として、教職員相互に、また、組織として、学習を深めるものであり、互いの資質・指導力を磨き合う同僚性を高める契機と考えられる。

以上、意識調査の項目の3, 10, 11, 12の数値と実践事例にみられる様相から、次の2点が課題として考えられる。保護者や地域住民との連携を「それぞれの役割や責任の確認」から「行動連携」へ転換を図ること、そして、何より教職員が最も責任を負う学級の子供への教育活動、つまり授業を学校評価の中核として位置づけ、授業改善に向けて教職員が互いに切磋琢磨し合う関係を築き、資質・指導力の向上を図ることである。

#### 4 結論 ～教職員の主体性形成を促す実効性ある学校評価の在り方～

学校評価による教職員の変容と実践事例の効果と課題を踏まえて、教職員の主体性形成を促す実効性ある学校評価の在り方を次の5点に総括する。

- (1) 納得と共有化：現実の学校や子供の状況を診断的にとらえ、学校の課題について議論を重ねていくことで、学校評価への教職員の理解と納得を引き出し、具体性のある学校評価システムを確立し、共有化を図っていくこと。
- (2) 省察と自律性：学校評価において、教職員が子供の実態と自分の願いとを照らして自己の実践と成果を深く省察し、自己点検・評価できるような場や手立てを工夫することで、教職員の自律性を培っていくこと。
- (3) コミュニケーションと協働性：個業型組織から自律・協働型組織へ転換し、本音で語り合えるコミュニケーションの場の設定と充実を図ることで、教職員の協働性を高め、学校評価の協働態勢を確立していくこと。
- (4) 授業改善と同僚性：授業評価や授業改善を学校評価の基軸に据え、教職員同士で日々の授業実践を検討・吟味し、相互に批評し、学び合う場や機会を設定することで、教職員の同僚性を高め、教職員の力量形成を図っていくこと。
- (5) 連携と公表：子供・保護者・地域住民を学校評価に巻き込み、それぞれの役割や責任を明確にして、具体的な連携と相互的な公表を進めることで、教職員の変革への意思と説明責任や結果責任を促していくこと。

「評価の時代」の学校運営には、「結果」を出すことが求められる。結果は、単なる数字や文字ではない。現実の伸びやかで確かな子供の育ちである。それを、子供に、保護者や地域住民に納得できる形で示していくことである。

管理職の明快なビジョンとリーダーシップ、子供自身の自覚と努力、保護者・地域住民の理解と支援、子供への愛情と信頼を基盤にした教職員の主体的な学校評価の展開により、結果を出せる自主的・自律的な学校づくりを目指したい。

#### 註

- 1) 文部科学省「公立学校における学校評価及び情報提供の実施状況」(平成14年度調査結果)
- 2, 4, 7) 「学校評価に関する教職員の意識調査」: 本研究の基礎資料と検証のため筆者が実施したアンケート調査。対象は、東頸城郡内小中学校5カ校教職員52名。調査時期は平成16年9月である。
- 3) 文部科学省の前出の調査1)によると、平成15年5月1日現在、25都道府県で手引書が作成されている。
- 5) 天笠 茂「学校文化を育てる学校評価」『教育展望』教育調査研究所 2004年3月 P18
- 6) 実践事例1は佐渡郡内A小学校での平成14年度間の実践、実践事例2・3・4は東頸城郡内B小学校での平成15～16年度間の実践である。
- 8) 前掲2): A群は東頸城郡内小中学校4カ校教職員39名、B群は東頸城郡内B小学校教職員13名の回答による。

#### 〈参考文献〉

- 長尾彰夫・和佐眞宏・大脇康弘 編 『学校評価を共に創る』学事出版 2003年  
 木岡一明 著 『新しい学校評価と組織マネジメント』第一法規 2003年  
 西村文男・天笠茂・堀井啓幸 編 『新・学校評価の理論と実践』教育出版 2004年